

دليل التخطيط التنفيذي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطط تنفيذية فاعلة



دليل التخطيط التنفيذي

القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطط تنفيذية فاعلة

ح/ مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي الخيرية، ١٤٣٧هـ.
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي
دليل التخطيط التنفيذي / مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي
- الرياض، ١٤٣٧هـ
.. ص؛ .. سم
ردمك: ٩-٦-٩٠٤٦٧-٦٠٣-٩٧٨
١-التخطيط - المنظمات والهيئات - تنظيم وادارة أ. العنوان
ديوي ٤٠١، ٦٥٨   ١٤٣٧/٧١٨٨
رقم الإيداع: ١٤٣٧/٧١٨٨
ردمك: ٩-٦-٩٠٤٦٧-٦٠٣-٩٧٨

المحتويات الرئيسية
لدليل التخطيط التنفيذي



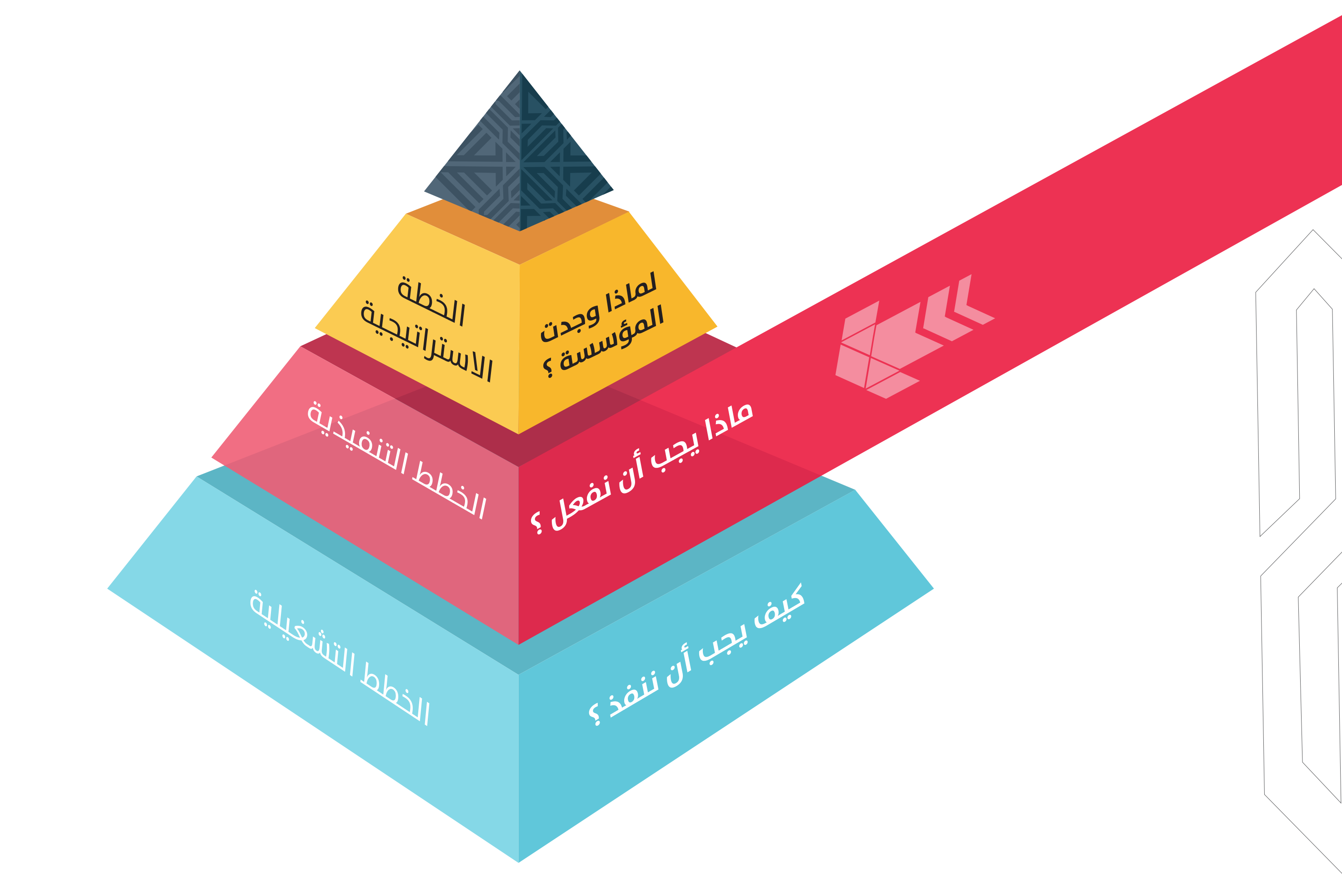




1

الفصل الأول

مقدمة حول عملية التخطيط التنفيذي


الخطة الاستراتيجية
لماذا وجدت المؤسسة ؟
الخطط التنفيذية
ماذا يجب أن نفعل ؟
الخطط التشغيلية
كيف يجب أن ننفذ ؟

تعتبر عملية التخطيط التنفيذي بمثابة جسر الانتقال نحو تطبيق الخطة الاستراتيجية المعتمدة للمؤسسة من خلال التدرج في تحويل كل هدف استراتيجي إلى مجموعة من المبادرات التنفيذية والنتائج التي توضح «ماذا» يجب أن تقدم كل إدارة من أعمال رئيسية ومشاريع وإنجازات لتحقيق كل هدف استراتيجي على أرض الواقع، دون الخوض في الإجراءات التفصيلية «لكيفية» تنفيذها بشكل يومي، حيث أن تلك التفاصيل سيتم تغطيتها بإذن الله في مرحلة التخطيط التشغيلي

يعتبر هذا الدليل المرجع الرئيسي لتوضيح المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التخطيط التنفيذي وتقاطعتها مع الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة، كما يقدم هذا الدليل شرح مفصل للسياسات والقواعد الرئيسية المنظمة لكل مرحلة من مراحل التخطيط التنفيذي والإجراءات الخاصة بكيفية إعداد ومتابعة تنفيذ الخطط بشكل منهجي منظم، وباستخدام نماذج تساعد المعنيين على توثيق الخطط ونتائج إنجازها



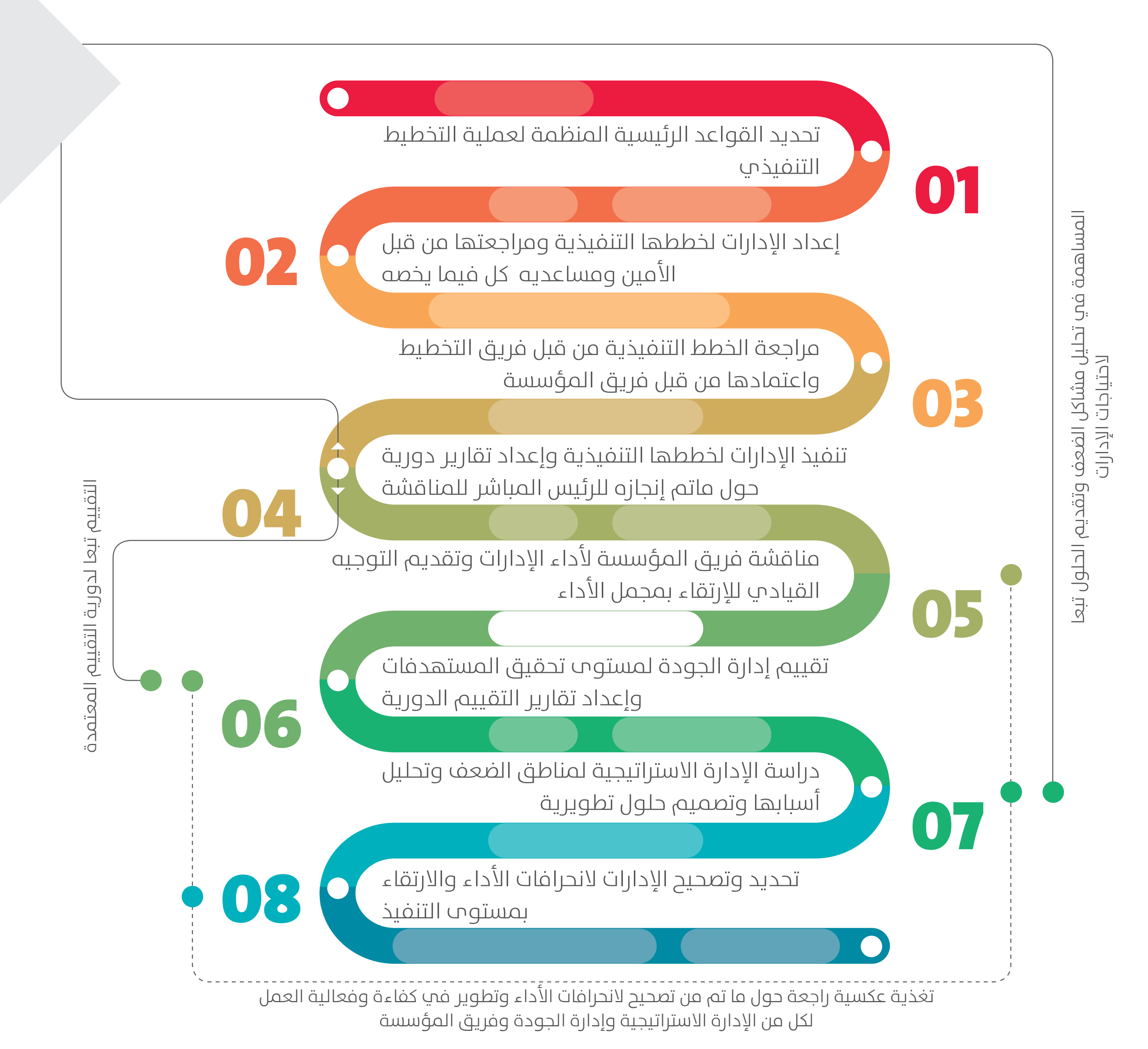




2

الفصل الثاني

المراحل الرئيسية لعملية التخطيط التنفيذي


01
تحديد القواعد الرئيسية المنظمة لعملية التخطيط التنفيذي
02
إعداد الإدارات لخططها التنفيذية ومراجعتها من قبل الأمين ومساعديه كل فيما يخصه
03
مراجعة الخطط التنفيذية من قبل فريق التخطيط واعتمادها من قبل فريق المؤسسة
04
تنفيذ الإدارات لخططها التنفيذية وإعداد تقارير دورية حول ماتم إنجازه للرئيس المباشر للمناقشة
05
مناقشة فريق المؤسسة لأداء الإدارات وتقديم التوجيه القيادي للإرتقاء بمجمل الأداء
06
تقييم إدارة الجودة لمستوى تحقيق المستهدفات وإعداد تقارير التقييم الدورية
07
دراسة الإدارة الاستراتيجية لمناطق الضعف وتحليل أسبابها وتصميم حلول تطويرية
08
تحديد وتصحيح الإدارات لانحرافات الأداء والارتقاء بمستوى التنفيذ
المساهمة في تحليل مشاكل الضعف وتقديم الحلول تبعا لاحتياجات الإدارات
التقييم تبعا لدورية التقييم المعتمدة
تغذية عكسية راجعة حول ما تم من تصحيح لانحرافات الأداء وتطوير في كفاءة وفعالية العمل لكل من الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة وفريق المؤسسة



3

الفصل الثالث

السياسات المنظمة لأعمال التخطيط التنفيذي تبعا لمراحل التنفيذ


1
المرحلة الأولى
تحديد القواعد الرئيسية المنظمة لعملية
التخطيط التنفيذي

1. تشكيل فريق متخصص للتخطيط يقوم بمناقشة الخطط التنفيذية للإدارات ومراجعتها تمهيدا لعرضها على فريق المؤسسة واللجنة التنفيذية للاعتماد النهائي
2. يتم إعداد واعتماد كافة الخطط التنفيذية لكافة الإدارات قبل شهران من بدء العمل على تطبيقها
3. اعتماد إطار زمني مرن في تنفيذ الخطط قد يمتد إلى ثلاث سنوات تبعا للحاجة في تنفيذ الأهداف مع تحديد الأعمال المستهدف تنفيذها خلال كل عام عند المراجعة والتقييم
4. تأمين ميزانية لتحقيق الهدف الاستراتيجي بامتداداته الزمنية مع مطالبة الإدارات بالتالي:
   - تحديد الميزانية المراد تأمينها لتنفيذ الأعمال المستهدفة في كل عام
   - تحديد التدفقات النقدية الخاصة بتطبيق كل مبادرة تنفيذية خلال العام
5. التأكد من قدرة كافة المدراء والمشرفين على إعداد خطط تنفيذية فاعلة من خلال تقديم تدريب احترافي
6. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وأعداد الموظفين في كل إدارة تبعا لاحتياجات تطبيق الخطط التنفيذية



المرحلة الثانية

إعداد الإدارات لخططها التنفيذية ومراجعتها من قبل الأمين ومساعديه

الإدارات الخيرية

1. تخصيص مالا يقل عن 70% من الميزانية المخصصة لدعم المبادرات ذات العلاقة بالأثر الاستراتيجي والباقي لمشاريع الدعم المباشر

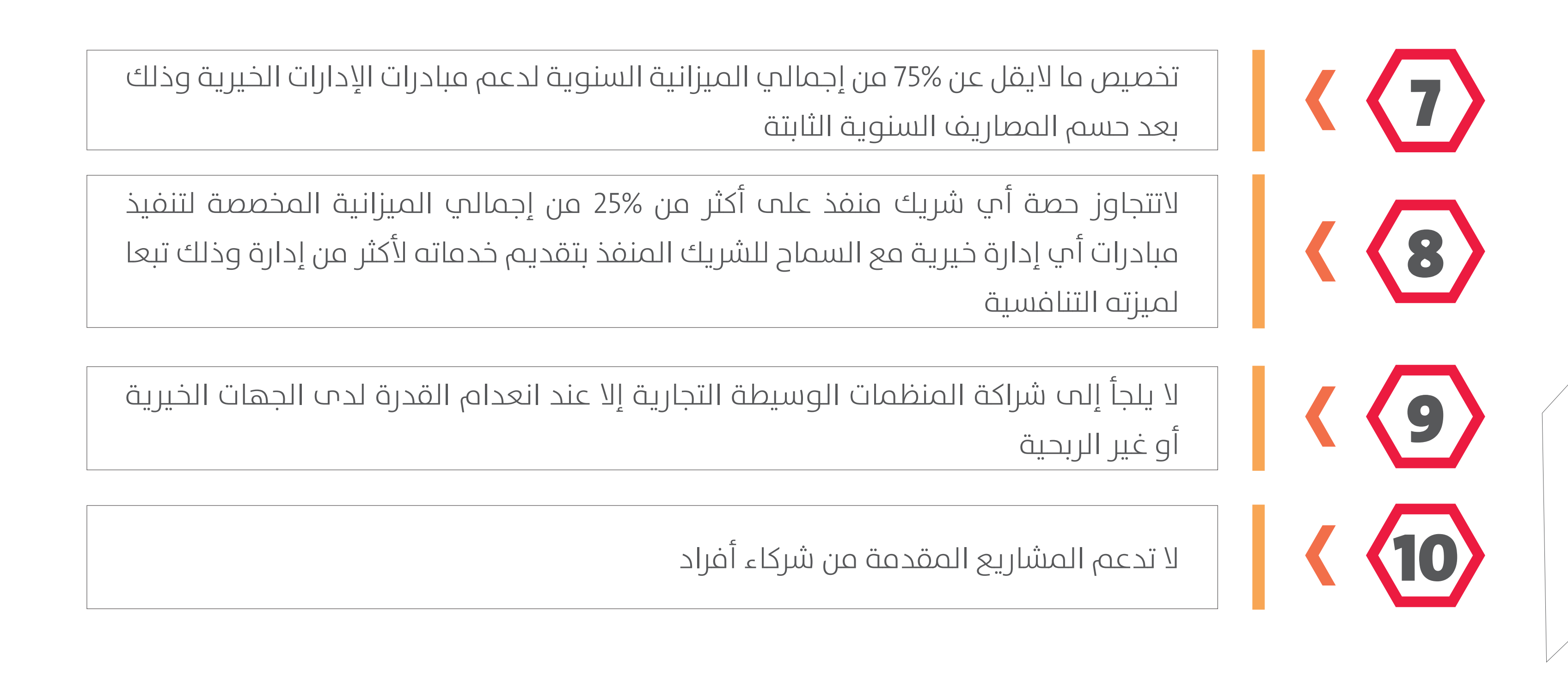
2. في كل إدارة خيرية يراعى عدم تنفيذ أكثر من أثر استراتيجي في منطقة جغرافية واحدة خلال فترة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مبدأ الانتشار الجغرافي، ويستثنى من ذلك الهدف الخاص بتقديم خدمات البر ذات الأجر الأعظم في إدارة البر

3. تخصيص مالا يقل عن 50% من ميزانية مشاريع الدعم المباشر في كل إدارة خيرية لتغطية منح المناطق منخفضة الدعم

4. تمنح الإدارة الخيرية وبعد موافقة الأمين المساعد للشؤون الخيرية الصلاحية في توزيع ميزانيتها الخاصة بالمبادرات ذات الأثر الاستراتيجي أو مشاريع الدعم المباشر تبعا لمتطلبات العمل

5. لا تتجاوز الميزانية الممنوحة لمشاريع وأعمال أي أثر استراتيجي 50% من إجمالي ميزانية الإدارة المخصصة لدعم مشاريع الأثر الإستراتيجي

6. تمنح الإدارات الخيرية وبعد موافقة الأمين المساعد للشؤون الخيرية الصلاحية في اختيار أفضل الشركاء المنفذين للمشاريع ذات الأثر الاستراتيجي وذلك تبعا للمعايير المعتمدة من قبل إدارة الشراكات لاختيار الشركاء المنفذين



7 تخصيص ما لايقل عن 75% من إجمالي الميزانية السنوية لدعم مبادرات الإدارات الخيرية وذلك بعد حسم المصاريف السنوية الثابتة

8 لاتتجاوز حصة أي شريك منفذ على أكثر من 25% من إجمالي الميزانية المخصصة لتنفيذ مبادرات أي إدارة خيرية مع السماح للشريك المنفذ بتقديم خدماته لأكثر من إدارة وذلك تبعا لميزته التنافسية

9 لا يلجأ إلى شراكة المنظمات الوسيطة التجارية إلا عند انعدام القدرة لدى الجهات الخيرية أو غير الربحية

10 لا تدعم المشاريع المقدمة من شركاء أفراد

الإدارات المساندة



يتم توزيع الميزانية المخصصة لدعم مبادرات الإدارات المساندة تبعا لأولويات احتياج الإدارات الخيرية وذلك تبعا لما يقره فريق التخطيط



تمنح الإدارات المساندة الصلاحية في اختيار أفضل الموردين وبعد موافقة الأمين المساعد الذي تتبع له أو موافقة الأمين العام للإدارات التابعة له مباشرة وذلك تبعا للمعاييرالمعتمدة من قبل المؤسسة لاختيار الموردين المنفذين



لاتتجاوز حصة أي مورد منفذ أكثر من 50% من الميزانية المخصصة لدعم المبادرات التنفيذية لأي إدارة مساندة مع السماح للمورد المنفذ بتقديم خدماته لأكثر من إدارة مساندة وذلك تبعا لميزته التنافسية



تمنح الأولوية للتعاقد مع الموردين من الجهات الخيرية أو غير الربحية في حال قدرتهم على تنفيذ الأعمال بالكفاءة المطلوبة



لا يتم التعامل مع الموردين الأفراد وإنما يتم التعاقد مع مؤسسات وشركات رسمية



3 المرحلة الثالثة

مراجعة الخطط التنفيذية من قبل فريق التخطيط
واعتمادها من قبل فريق المؤسسة

1

يقوم فريق التخطيط بمراجعة ومناقشة الخطط التنفيذية للتأكد من تكاملها مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتحقيق غايات وتوجهات المؤسسة مع مراعاة مايلي:

- النظر لكل هدف استراتيجي على أنه منظومة عمل متكاملة وليس مشروع أو مجموعة مشاريع
- التأكد من تركيز الإدارات الخيرية على بناء خطط تنفيذية تخدم محاور ذات أثر استراتيجي
- التأكد من تركيز الإدارات المساندة على دعم الإدارات الخيرية عند بناء خططها التنفيذية
- مراجعة المبادرات التنفيذية المقترحة من قبل الإدارات والتأكد من تحقيقها لكافة جوانب الهدف
- مراجعة النتائج المرتبطة بكل مبادرة للتحقق من طبيعة القيمة المضافة لكل مبادرة تنفيذية
- التحقق من منطقية وواقعية المدة الزمنية والتسلسل المقترح لتنفيذ كل مبادرة مقترحة
- التحقق من حجم وطبيعة المتطلبات (المالية، الإدارية، الخ) المقترحة لتنفيذ كل مبادرة
- التأكد من عبء العمل الواقع على المسؤولين عن تنفيذ كل مبادرة وقدرة المسؤول على تنفيذها
- تحقيق التوازن ومبدأ روح الفريق في إسناد تطبيق المبادرات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وشركاء التنفيذ
- توثيق الدروس والعبر المستفادة من مراجعة الخطط التنفيذية في النظام المعرفي للمؤسسة



يقوم فريق التخطيط بإعداد الصيغة النهائية للخطط التنفيذية ورفعها لفريق المؤسسة للمراجعة خلال شهر من استلامها ومن ثم رفعها للجنة التنفيذية للاعتماد



تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتواصل مع كافة الإدارات لإطلاعها على النسخة النهائية المعتمدة للخطط التنفيذية بعد الإخراج والطباعة من قبل إدارة العلاقات والإعلام





المرحلة الرابعة

تنفيذ الإدارات لخططها التنفيذية وإعداد تقارير دورية حول ماتم إنجازه للرئيس المباشر للمناقشة

1 مراجعة مدير الإدارة لإنجاز المشرفين والموظفين للخطة التشغيلية المرتبطة بكل مبادرة تنفيذية تبعا لأوقاتها المعتمدة



يقوم مدير الإدارة بعقدجلسة توجيه واحدة مع كل فرد كل شهر على الأكثر للاطلاع على ماقام بتنفيذه من أعمال



يقوم مدير الإدارة بتقديم الدعم الفني والمعرفي المتخصص للعاملين ومسانتدتهم في تطبيق المبادرات التنفيذية



توثيق مدير الإدارة للدروس والعبر المستفادة من تطبيق المبادرات بالتنسيق مع المنفذين في النظام المعرفي الخاص بالمؤسسة كل شهر



يقوم مدير الإدارة بإعداد تقرير دوري كل ثلاثة أشهر حول ماتم إنجازه من مبادرات مع إرفاق الوثائق الخاصة بذلك للرئيس المباشر



يقوم الأمين وكل مساعد أمين بعقد جلسة توجيه قيادي مع كل مدير إدارة تابع له لمناقشة ما تم إنجازه من مبادرات ومناقشتها والبحث في سبل الارتقاء بالعمل وتصحيح الانحرافات في حال وجودها كل ثلاثة أشهر على الأكثر



يحق لمدير الإدارة وبعد موافقة الرئيس المباشر له من تعديل المبادرات التنفيذية تبعا لما تقتضيه ظروف العمل وفق النموذج الخاص بتعديل الخطط التنفيذية (مرفق نموذج 3 في ملحق الدليل)



يقوم مدير الإدارة إذا رغب بتطوير جانب من جوانب العمل بتوجيه خطاب رسمي:

- لمدير الإدارة الاستراتيجية للحصول على دعم متخصص في هذا المجال ومن ثم تأمين الخبرات اللازمة له
- لمدير الموارد البشرية لتأهيل العاملين في الإدارة ومن ثم تقديم التدريب والتأهيل المطلوب ضمن الميزانية المعتمدة
- لمدير الشراكات لتقديم المعلومات الخاصة بشريك محدد ومن ثم تقديم المعلومات المطلوبة
- لمدير العلاقات العامة لتقديم الخدمة المطلوبة ضمن الميزانية المعتمدة
- لخدمات الموظف لتقديم الخدمة المطلوبة ضمن الميزانية المعتمدة
- لمدير إدارة التقنية لتقديم الدعم التقني والفني المطلوب ومن ثم تقديم الدعم التقني والفني المطلوب



يقوم مدير الإدارة المعنية بالتعاون مع إدارة الجودة لإجراء تقييم حول نسب الأداء الخاصة بالمعايير المرتبطة بكل هدف استراتيجي

5 المرحلة الخامسة

مناقشة فريق المؤسسة لأداء الإدارات وتقديم التوجيه القيادي للارتقاء بجمل الأداء





1. يقوم الأمين المساعد والمدير التابع مباشرة للأمين بإعداد تقرير دوري كل أربعة أشهر حول ماتم تحقيقه من إنجازات لفريق المؤسسة وبالتنسيق مع مدير الإدارة الاستراتيجية
2. يقوم فريق المؤسسة بعقد لقاء دوري كل أربعة أشهر لمناقشة ماتم تحقيقه من إنجازات في الخطط التنفيذية ومن تقديم التوجيه المناسب بما يحقق تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة
3. يحق لفريق المؤسسة استدعاء من يراه مناسبا من المدراء لشرح وتوضيح جانب من جوانب العمل
4. يقوم فريق المؤسسة وبالتعاون مع إدارة الدراسات والرصد بتوثيق الدروس والعبر المستفادة من تطبيق الخطط التنفيذية
5. يحق لفريق المؤسسة إجراء أي تعديلات يراها مناسبة على الآثار الاستراتيجية أو المعايير المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية أو أي من مستهدفاتها وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل مع ضرورة إخطار مدير الإدارة الاستراتيجية ومدير الجودة رسميا بتلك التعديلات
6. يقوم فريق المؤسسة بإعداد تقرير شامل كل ستة أشهر على الأكثر حول ماتم من تحقيقه من إنجازات للجنة التنفيذية



المرحلة السادسة

تقييم إدارة الجودة لمستوى تحقيق المستهدفات وإعداد تقارير التقييم الدورية





1. تقوم إدارة الجودة وبالتعاون والتنسيق مع مدراء الإدارات بإجراء تدقيق دوري لتقييم مستوى تحقيق المستهدفات الخاصة بكل معيار أداء وذلك تبعا لدورية القياس المعتمدة لكل معيار
2. تقوم ادارة الجودة بتقديم خطة سنوية لكافة المدراء بمواعيد إجراء التدقيق في بداية العام
3. يحق لمدير الإدارة المطالبة بتغيير الموعد المقترح للتدقيق على إدارته وذلك من خلال خطاب رسمي موجه مباشرة لمدير إدارة الجودة قبل شهر على الأقل من الموعد المعتمد لإجراء التدقيق والتنسيق مباشرة مع مدير إدارة الجودة لتحديد موعد آخر مناسب وعلى ألايتأخر موعد التدقيق الجديد عن 30 يوم من الموعد المعتمد للتدقيق
4. يحق لإدارة الجودة طلب الاثباتات الخاصة بتحقيق المستهدفات وإجراء الزيارات الميدانية إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك
5. يقوم مدير إدارة الجودة بإعداد التقرير الأولي الخاص بتقييم المستهدفات الخاصة بالمعايير الخاصة بالإدارات ورفعها للأمين ومساعديه الذين تتبع لهم تلك الإدارات للاطلاع والمراجعة
6. يقوم مدير إدارة الجودة بعقد جلسة مع الأمين وكل مساعد أمين على حدة لمناقشة نتائج أداء المعايير التابعة له والتوافق حول نسب الإنجاز واعتماها بشكل نهائي وفي حال عدم التوافق فيحق لمدير إدارة الجودة الاحتفاظ برأيه فيما يتعلق بنسب الإنجاز
7. يقوم مدير إدارة الجودة بتقديم تقرير نهائي لفريق المؤسسة حول نسب تحقيق المستهدفات لكافة الإدارات مع تقديم نسخة من التقرير لمدير الإدارة الاستراتيجية

7 المرحلة السابعة

دراسة الإدارة الاستراتيجية لمناطق الضعف وتحليل
أسبابها وتصميم الحلول التطويرية





1. يقوم مدير الإدارة الاستراتيجية بالاطلاع على تقرير تقييم الأداء وتحديد مناطق الضعف الحالية
2. تقوم الإدارة الاستراتيجية وبالتعاون والتنسيق مع مدراء الإدارات بتحديد مواعيد عقد الجلسات المحتملة لتحليل مناطق الضعف الحالية
3. يحق لمدير الإدارة طلب مساعدة ودعم الإدارة الاستراتيجية في أي قضية تحتاج لتطوير في أي وقت من العام
4. تقوم الإدارة الاستراتيجية بعقد جلسات تحليل الأداء والتعرف على الأسباب الكامنة وراء ضعف الأداء في مواعيدها المحددة
5. يقوم مدير الإدارة الاستراتيجية بتأمين الخبرات اللازمة للمساهمة في تطوير أداء الإدارات المستهدفة من خلال جلسات محددة للعصف الذهني والمناقشة والوصول إلى حلول تطويرية متميزة
6. تعتبر الحلول التطويرية المقدمة من قبل الإدارة الاستراتيجية رأي استشاري للإدارات ولها أن تأخذ ماتراه مناسبا من تلك الحلول
7. للإدارة الاستراتيجية وفي حال رغبت تطبيق الحل المقترح بصورة مباشرة رفعه لفريق المؤسسة واعتماد تطبيقه من قبل فريق المؤسسة
8. يقوم مدير الإدارة الاستراتيجية بتوثيق الحلول والدروس والعبر المستفادة من التحليلات والحلول التطويرية في النظام المعرفي الخاص بالمؤسسة



المرحلة الثامنة

تصحيح الإدارات لانحرافات الأداء والارتقاء بمستوى التنفيذ



1. **يقوم مدراء الإدارات بدراسة والاطلاع على:**
الملاحظات والمقترحات المقدمة من قبل الرئيس المباشر
التوجيهات المقدمة من قبل فريق المؤسسة
نتائج تقييم الأداء المقدمة من قبل إدارة الجودة
التحليلات الخاصة بضعف الأداء والحلول التطويرية المقترحة من قبل الإدارة الاستراتيجية
الدروس والعبر المستفادة والموثقة في النظام المعرفي للمؤسسة

2. يقوم كل مدير إدارة بالبحث عن أفضل الممارسات العالمية والمحلية الخاصة بتطبيق المبادرات التنفيذية

3. تحديد كل مدير لمنهجية التطوير المراد اتباعها للارتقاء بأداء الإدارة بشكل عام وبتطبيق المبادرات التنفيذية بشكل خاص

4. التشاور والتنسيق مع العاملين في الإدارة لتحديد الخطوات التطويرية المراد تطبيقها وتواريخ التنفيذ المحتملة

5. متابعة ماتم تنفيذه من إجراءات تطويرية وتقديم الدعم والتوجيه المتخصص المطلوب لضمان الارتقاء بمستوى التنفيذ

6. إعداد تقرير دوري كل ثلاثة أشهر لما تم تنفيذه من تلك الإجراءات التطويرية للرئيس المباشر للمناقشة ومن ثم تقديم نسخة من التقرير بعد المناقشة لكل من:
- مدير الإدارة الاستراتيجية
- مدير إدارة الجودة

7. تنظيم عقد جلسات تشاورية مع الجهات المذكورة أعلاه لمناقشة ماتم إحرازه من تطوير



4

الفصل الرابع

هيكلية المتابعة لأداء الخطط التنفيذية

منهجية متابعة أداء الخطط التنفيذية

أ- متابعة تنفيذ الخطط

1. إعداد الخطط بالتسيق مع المشرفين (مدير الإدارة)
2. مناقشة واعتماد الخطط (مساعد الأمين + فريق التخطيط)
3. إعداد تقارير حول ما تم تنفيذه من مبادرات (مدير الإدارة + مساعد الأمين)
4. توثيق وتحليل ما تم إنجازه من مبادرات (الإدارة الاستراتيجية)

ب- تقييم وتطوير أداء الخطط

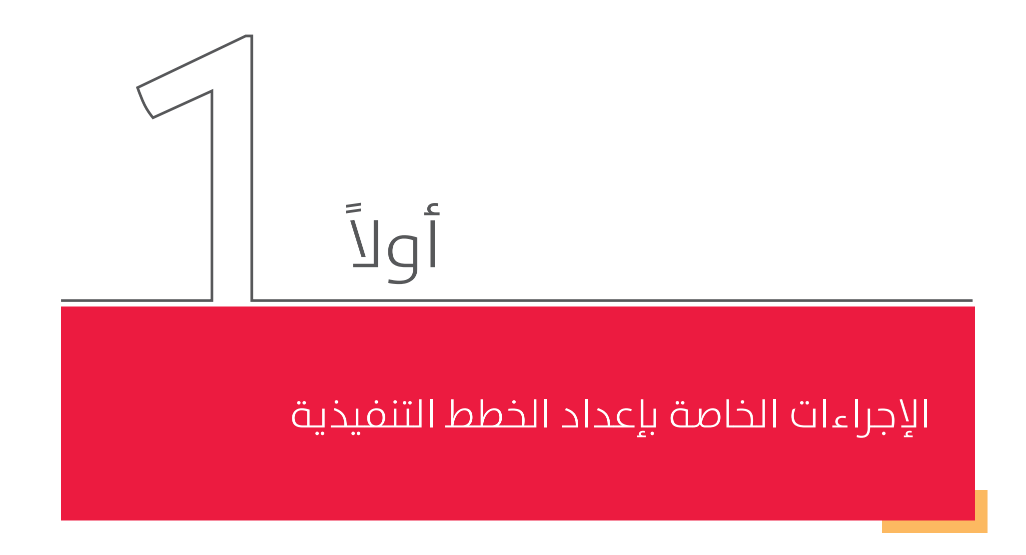
1. رصد وتدقيق إنجاز المستهدفات للمعايير المرتبطة بالخطط (مدير الإدارة)
2. تقييم أداء المعايير الخاصة بكل خطة (إدارة الجودة)
3. تحليل الأسباب الكامنة وراء ضعف الأداء والمساهمة في تطوير الأداء (الإدارة الاستراتيجية)



5

الفصل الخامس

الإجراءات المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التنفيذية


1
أولاً
الإجراءات الخاصة بإعداد الخطط التنفيذية

1. مراجعة الهدف الاستراتيجي والمعايير والمستهدفات الخاصة بتحقيق الهدف الاستراتيجي باستخدام النموذج (1) المرفق في دليل التخطيط التنفيذي

2. يقوم مدير الإدارة وبالتعاون مع فريق الإدارة بتصميم مبادرات تنفيذية توضح "ماذا" يجب أن نفعل لتحقيق الهدف الاستراتيجي ومستهدفاته

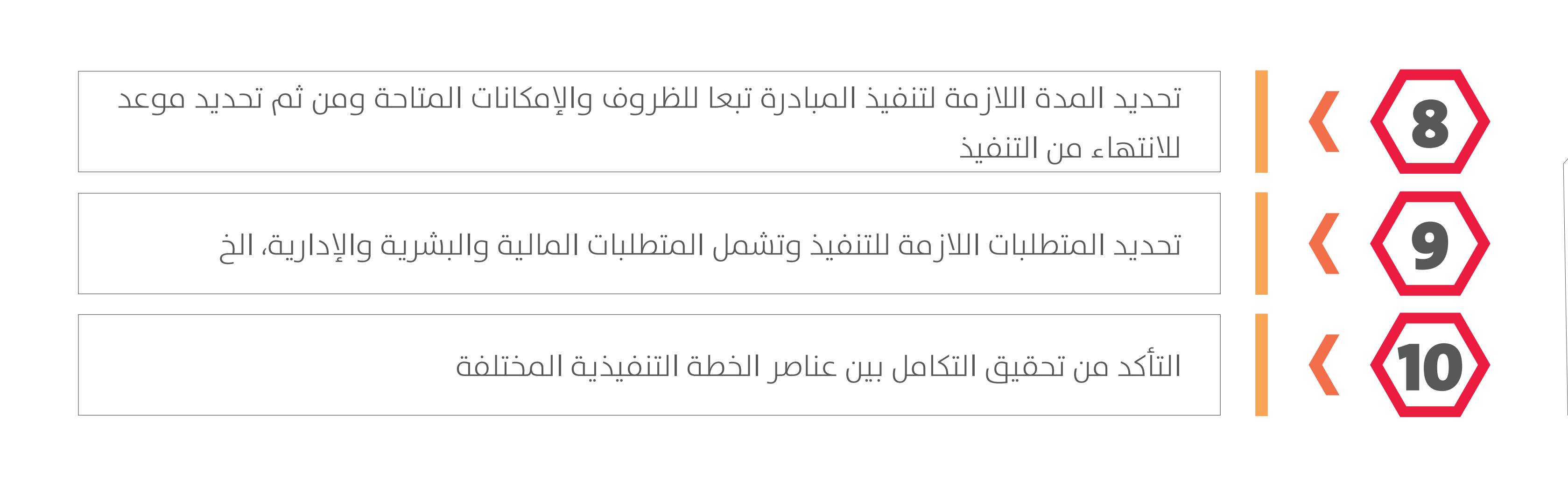
3. يتم توثيق المبادرات التنفيذية بحيث لا تزيد عن سبعة مبادرات ولاتقل عن ثلاثة

4. تحديد نوع المبادرة ضمن الأنواع الرئيسية التالية:
   - عمل تنفيذي : تنفيذ المبادرة بالكامل من قبل الإدارة
   - مشروع : تنفيذ المبادرة أو جزء منها من قبل شريك منفذ/مورد وتحت إشراف الإدارة
   - آلية عمل : اقتباس الإدارة لمنهجية أو آلية عمل متميزة ومتوفرة وإجراء التعديلات اللازمة لتناسب عمل الإدارة

5. تحديد المسؤول عن تنفيذ كل مبادرة من خلال طرف واضح يمكن الرجوع اليه في أي لحظة ويتحمل مسؤولية التنفيذ

6. تشكيل نتيجة واضحة لكل مبادرة يمكن تحقيقها من قبل المنفذ وقياسها من قبل المشرف المباشر

7. تحديد موعد مناسب للبدء بتنفيذ المبادرة تبعا لإمكانيات وجاهزية الإدارة ومعطيات العمل


8
تحديد المدة اللازمة لتنفيذ المبادرة تبعا للظروف والإمكانات المتاحة ومن ثم تحديد موعد للانتهاء من التنفيذ
9
تحديد المتطلبات اللازمة للتنفيذ وتشمل المتطلبات المالية والبشرية والإدارية، الخ
10
التأكد من تحقيق التكامل بين عناصر الخطة التنفيذية المختلفة



ثانياً

الإجراءات الخاصة بمتابعة أداء الخطط التنفيذية



يقوم مدير الإدارة وبالتعاون والتنسيق مع المسؤولين عن المبادرات التنفيذية بتقديم تقرير دوري كل ثلاثة أشهر حول ماتم تطبيقه من خطط تنفيذية للمشرف المباشر له باستخدام النموذج (2) المرفق في دليل التخطيط التنفيذي من خلال:



تحديد مدير الإدارة لمقدار الإنجاز الذي تم إحرازه في كل مبادرة تنفيذية بالنظر إلى النتيجة المستهدفة



تحديد مدير الإدارة لمناطق الضعف في تنفيذ كل مبادرة ومن ثم توثيق النسبة الخاصة بجودة التنفيذ



تحليل مدير الإدارة للأسباب الكامنة وراء ضعف مقدار وجودة الانجاز المستهدف بالتعاون مع المنفذين المباشرين من خلال:

- تقديم توصيف دقيق للمشكلة المرتبطة بضعف الأداء
- استعراض كافة الأسباب المحتملة لتلك المشكلة من خلال إشراك أكبر قدر ممكن من الأطراف المرتبطة بتلك المشكلة
- تحديد الأسباب الحقيقية التي تقف وراء تلك الأسباب المحتملة من خلال توجيه سؤال ”لماذا“ حدثت تلك الأسباب عدة مرات على شكل حلقات تتسع في مستوى تأثيرها
- الوصول الى سبب محدد ودقيق لا يوجد إجابة فيه لسؤال ”لماذا“ حدث ذلك السبب
- فحص علاقة ذلك السبب بالمشكلة الحقيقية والتأكد من أن معالجة السبب ستعمل على التخلص من تلك المشكلة
- في حال كان السبب عام جدا خارج نطاق المشكلة فيتم العودة الى الحلقة التي تسبقه
- الاستعانة بالإدارة الاستراتيجية لتحليل الأسباب الكامنة إذا لزم الأمر

4

تحديد مدير الإدارة لشكل وطبيعة الحلول المقترحة لإزالة السبب الكامن بالتعاون مع المنفذين المباشرين

5

تحديد مدير الإدارة للتاريخ المتوقع لتنفيذ الحلول المقترحة





6

الفصل السادس

النماذج المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط التنفيذية

نموذج 1

الخطة التنفيذية

الإدارة:

الهدف:

معيار الأداء

الأداء المتميز (100 %)

الأداء الجيد (75 %)

الأداء الأدنى (50 %)

المبادرة التنفيذية	نوعها	المسؤول عن التنفيذ	النتيجة المتوقعة	تاريخ البدأ	تاريخ الانتهاء	متطلبات التنفيذ

نموذج 2

التقرير الدوري لمتابعة تطبيق الخطط التنفيذية

الإدارة: الهدف: الفترة:

معيار الأداء | الأداء المتميز (100 %) | الأداء الجيد (75 %) | الأداء الأدنى (50 %)

المبادرات التنفيذية	نسبة إكتمال التنفيذ	نسبة جودة التنفيذ	أهم المشاكل والصعوبات المصاحبة للتنفيذ	الأسباب الرئيسية الكامنة وراء المشاكل والصعوبات	الحلول المقترحة	الدروس والعبر المستفادة

نموذج 3

نموذج التعديل على الخطط التنفيذية

نموذج تعديل على الخطة التنفيذية 1437هـ							الاسم	التوقيع	تاريخ التعديل	
الإدارة				المجال						
				التعديل					هل هناك مرفقات؟	
الهدف	المعيار	المبادرة التنفيذية	رقم المبادرة	المعتمد في الخطة	نوع التعديل	التعديل المرغوب	مبررات التغيير			
									نعم	لا
								يتم إرفاقها		
مدير إدارة:			مساعد الأمين العام			مدير إدارة الاستراتيجية و تطوير الأعمال				





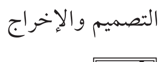
شكرا للشريك الفني





مكتب جاهزية الأعمال
رقم التلفون: 0126514919 - رقم الفاكس: 0126519432 - جوال: 0568444482
العنوان البريدي: ص.ب 5296 جدة 21422
شارع الملك فهد - عمارة أبا الخيل – مكتب رقم (702)

التصميم والإخراج



دار وجوه للنشر والتوزيع
Wojooh Publishing & Distribution House
www.wojoooh.com
المملكة العربية السعودية – الرياض
الهاتف: 4562410 الفاكس: 4561675
للتواصل والنشر:
info@wojoooh.com
www.facebook.com /wojoooh
@wojoooh1







مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية
الرياض - المملكة العربية السعودية
هاتف : +96612810403 - +96612810809 - +96612810057
فاكس : +96612810599 البريد الإلكتروني : ir@sf.org.sa